

Initiation au management

Définition des structures organisationnelles

Ce cours vous est proposé par Elodie Loubaresse, Maître de conférences en sciences de gestion, Université Paris-Saclay et AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Préambule	2
Définition de la structure	2
Enjeux de la définition d'une structure en contexte organisationnel	3
Les éléments de conception selon Mintzberg	3
Les modes de coordination selon Mintzberg	5
Conclusion	6
Références	6

Préambule

Objectifs d'apprentissage

- Définir la notion de structure de l'entreprise ou de l'organisation
- Comprendre les principaux enjeux de l'entreprise ou de l'organisation
- Appréhender les travaux d'Henry Mintzberg

Cette leçon est l'occasion d'introduire les travaux d'Henry Mintzberg, en auteur de référence en sciences de gestion tant sur le management que la stratégie ou l'organisation.

Définition de la structure

Selon le Larousse, la structure est définie comme la :

« manière dont les parties d'un tout sont arrangées entre elles », comme « l'organisation des parties d'un système, qui lui donne sa cohérence et en est la caractéristique permanente : Structure d'une entreprise ».

La structure renvoie également à une « organisation, système complexe considéré dans ses éléments fondamentaux ».

La notion de structure fait ainsi référence à l'agencement, l'articulation de différentes parties ou éléments d'un tout, dans un système, pouvant être de différentes natures, comme une construction, une substance, un corps vivant ou une entreprise.

Extrait du Dictionnaire Littré

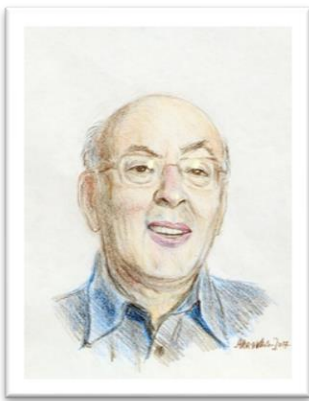
- Manière dont un édifice est bâti, plus rarement action de bâtir
- Arrangement mécanique d'une substance minérale, d'une roche
- La structure d'un corps vivant, animal ou végétal, l'arrangement des diverses parties de ce corps

En contexte organisationnel, la structure fait référence à l'organisation ou l'agencement des activités et composantes de l'organisation.

Enjeux de la définition d'une structure en contexte organisationnel

Selon Henry Mintzberg (1982), « la structure d'une organisation peut être définie comme la somme des façons de découper le travail et de coordonner les tâches qui résultent du découpage » (page 26).

Zoom sur Henry Mintzberg



Universitaire canadien en sciences de gestion.

Auteur internationalement reconnu d'ouvrage de management.

Enseignant chercheur à l'Université de McGill de Montréal. Il a également enseigné à l'INSEAD

Principaux ouvrages : *Structures et dynamiques des organisations*, *Le management*, *Le manager au quotidien*, *Gérer (tout simplement)*...

Réfléchir à la structure de l'organisation implique un certain découpage des activités, la mise en place d'une hiérarchie, de règles, processus et modes de coordination.

Les éléments de conception selon Mintzberg

Dans sa réflexion sur la structuration des organisations, Henry Mintzberg (1982) propose un découpage analytique de l'organisation en 5 blocs constitutifs.

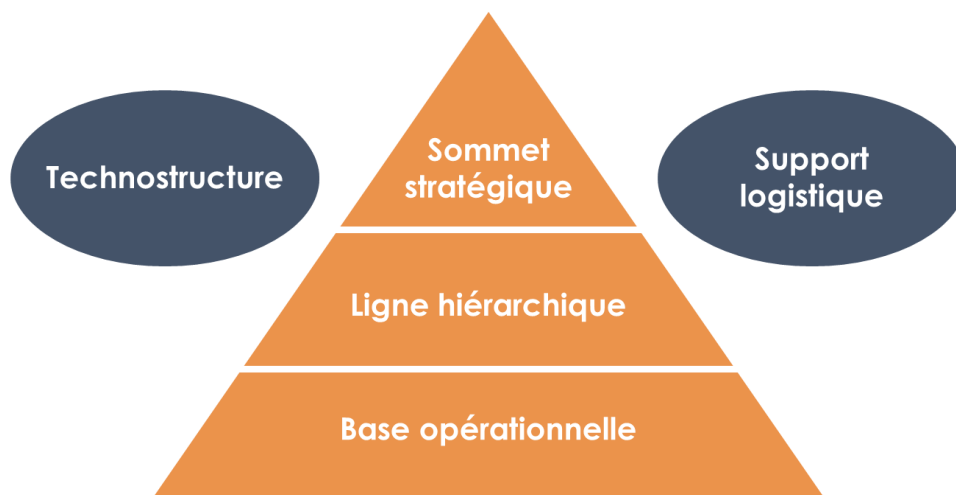


Figure 1. Les cinq éléments de base d'une organisation selon H. Mintzberg (1982)

Le **sommet stratégique** assure les fonctions de direction, et développe la stratégie. L'élément de tête conçoit la structure, affecte les ressources humaines et financières, contrôle et supervise la base opérationnelle à travers à ligne hiérarchique, traite les dysfonctionnements tels que les conflits ou les crises. Il représente l'organisation dans ses relations avec l'environnement (rôle d'intermédiation et de représentation).

La **ligne hiérarchique**, située entre le sommet stratégique et la base opérationnelle, transmet les directives et les consignes et veille à leur application. La LH rend compte au sommet stratégique via des procédures formalisées telles le « reporting ». La hiérarchie transmet les suggestions ou les difficultés d'exécution rencontrées par la base opérationnelle.

La **base opérationnelle**, regroupe les agents de l'organisation dont le travail concourt directement à la création de valeur ajoutée, c'est-à-dire les agents qui sont affectés à la production de biens ou de services.

Exemple

Par exemple, sont considérés comme des *opérateurs*, les agents de production, mais aussi les commerciaux dans une entreprise marchande, ou les agents chargés des activités de logistique telles que l'approvisionnement, le stockage, et la livraison.

La **technostructure** englobe les experts ayant pour mission de standardiser, de planifier et de contrôler le travail des agents affectés aux tâches opérationnelles. Ces derniers exercent des fonctions spécifiques de « gestion » : ils élaborent les programmes d'organisation du travail ou des procédures, conçoivent des budgets ou des outils de systèmes de rémunération attractifs pour le personnel.

Le **support logistique** regroupe des agents appelés fonctionnels dans la structure d'une organisation. Il s'agit d'agents chargés de procurer aux opérationnels des biens, des services, ou des informations utiles à la bonne exécution de leur travail.

Exemple

Service informatique, sécurité, maintenance, courrier, logistique, communication interne ou restauration.

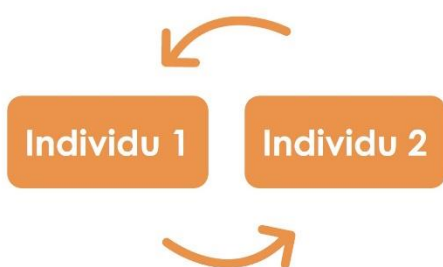
Le **support logistique** et la **technostructure** sont composés d'unités qui peuvent constituer de véritables « petites » organisations au sein de l'entreprise. Elles sont susceptibles de faire l'objet

de sous-traitance ou d'externalisation ou de réduction, car elles sont plus facilement « séparables », et non liées au cœur de métier de l'organisation.

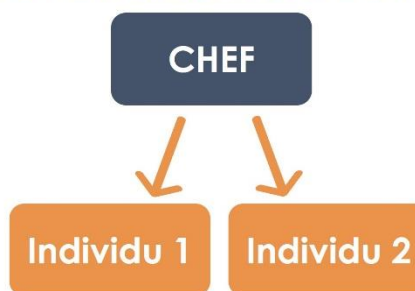
Les modes de coordination selon Mintzberg

Une fois découpées au sein de la structure, les activités de l'organisation doivent être coordonnées. Henry Mintzberg identifie 5 modes de coordination des activités au sein d'une entreprise ou d'une organisation. Ces derniers sont présentés de manière graphique et synthétique par Michel Emery.

AJUSTEMENT MUTUEL



SUPERVISION DIRECTE



L'**ajustement mutuel** repose sur des échanges entre individus. Il est pertinent lorsque l'équipe est de petite taille. Lorsque l'équipe grandit, il peut être pertinent de recourir à la **supervision directe**, qui correspond au fait pour un responsable d'équipe de répartir le travail entre les membres de l'équipe et de leur donner des directives à cette fin.



Trois modes de standardisation sont également identifiés par Mintzberg :

- par les procédés,
- par les résultats,
- par les qualifications.

Ils visent à coordonner les activités à trois niveaux :

- en standardisant les tâches,
- en standardisant les résultats grâce à des objectifs notamment,
- et enfin à standardiser les individus eux-mêmes, grâce à la formation initiale ou en entreprise.

L'apport de Mintzberg est de souligner la pertinence relative de chaque mode de coordination dans différentes configurations organisationnelles.

Exemple

La standardisation par les procédés dans les organisations bureaucratiques vs. Supervision directe dans les structures simples.

Conclusion

La structure de l'entreprise fait référence à son organisation interne et à l'agencement de ses activités. Structurer l'organisation revient à réfléchir à son découpage. Cela implique donc d'analyser les relations entre les activités en fonction de leur nature et de penser les modes de coordination des activités adaptés.

Références

Mintzberg Henry (1982), *Structures et dynamiques des organisations*, Editions Organisation.

<https://mintzberg.org/books>

<http://m.emery.management.pagesperso-orange.fr/mp6managementduprojet.pdf>

Comment citer ce cours ?

Initiation au management, Elodie Loubaresse, AUNEGe (<http://aunega.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.